

**Universidad Andina Simón Bolívar**

Sede Ecuador

**Área de Gestión**

Programa de Maestría  
**En Dirección de Empresas**

Plan Estratégico Para  
“Creaciones Vanitex Joyería”

Xiomara Gissela Parra

2003

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

*Xiomara Gissela Parra  
Quito, 28 de Marzo del 2003*

.....  
CI. 171247877-3

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
En Dirección de Empresas

Plan Estratégico Para  
“Creaciones Vanitex Joyería “

Xiomara Gissela Parra

Tutor: Sr. Eco. Luis Fuentes

Quito, Marzo del 2003

## **ABSTRACT**

En una época de cambios en que la gerencia moderna debe tomar decisiones con precisión y rapidez, además de una administración de recursos eficiente, la planeación estratégica es por no decirlo menos el punto de partida, ya que ésta permite a las organizaciones proyectarse en el mediano y largo plazo, estableciendo una visión de futuro que oriente sus actividades y que señale los mejores caminos para llegar a sus objetivos.

Dejar el destino de una empresa a merced de su suerte, la experiencia y la intuición, en el mercado actual ya no es sustentable. La planeación estratégica constituye una herramienta útil que aplicada de manera apropiada, permite reducir los riesgos y maximizar las fortalezas.

La estructura de este estudio consta de las siguientes partes: un primer capítulo es el cual se define lo que entendemos como planeación estratégica, conceptos y definiciones básicas, que es el sustento teórico del presente trabajo.

El Segundo capítulo constituye un análisis y diagnóstico actual de la empresa, el mismo que será la base para tener una visión clara de lo que realmente es la organización. Este análisis está compuesto por un análisis de mercado, análisis interno en el que se identifican las fortalezas y debilidades, así como el análisis externo en el cual se identifican las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y ambiental.

La esencia de este trabajo es el tercer capítulo, en el cual se detalla el proceso de aplicación de un modelo conceptual de planeación estratégica. Modelo que debe constituirse como el marco en el cual se debe desarrollar la empresa para lograr los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones, que cierran el ciclo del presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermanos, parte fundamental de mi vida y quienes me han impulsado constantemente para la consecución de mis metas.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar, a sus autoridades y profesores, quienes han contribuido a mi formación profesional y humana.

Al Sr. Eco. Luis Fuentes, director de esta tesis, por su guía y apoyo en la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Francisco, pilar que me ha sostenido en el camino para la consecución de este objetivo por su amor y paciencia, que el logro de esta meta sea el inicio de un nuevo camino juntos

## **Introducción y Desarrollo Evolutivo de la Organización**

Creaciones Vanitex Joyería es una empresa de tipo familiar, localizada en la ciudad de Quito, dedicada a la producción y comercialización de joyas en oro de 18 Klts.

Inició sus operaciones en el año 1975, con un local ubicado en la calle Mejía y Benalcázar, en el centro de la ciudad de Quito, con capital propio y con tan solo tres colaboradores, un maestro, un operario y finalmente una persona de mostrador.

En un primer momento la empresa se dedicó a dos líneas de productos, de ahí el origen de su nombre. Vani por vanidad, relacionado con el trabajo de joyas en oro de 18 klts. Y Tex porque la otra línea de productos relacionada con los textiles, sin embargo al transcurrir del tiempo esta segunda línea fue eliminada, dando paso a la focalización del trabajo en oro de 18 Klts.

La empresa ha sido galardonada por dos años consecutivos con el Trofeo Latinoamericano al Prestigio Comercial, tanto en República Dominicana 1986, como en Brasil 1985.

Debido a la calidad y la acogida de sus productos en el mercado local en el año de 1996 estableció una sucursal en el Centro Comercial el Recreo Local 29h.

Por su naturaleza familiar y el tamaño de la misma, su modelo de manejo organizacional es centralizado, la mayoría de funciones por no decir todas son controladas e impulsadas por el gerente , el Señor Segundo Parra Falconí.

Su mercado es local y se focaliza en la ciudad de Quito.

El estilo de liderazgo que en un principio imperaba era autocrático, estilo que para las necesidades y condiciones del mercado de esa época era el más adecuado. Actualmente el estilo a cambiado dando un giro hacia un estilo de liderazgo más participativo.

La marcha de la empresa no se rige a planes de acción sino en base a la experiencia de sus directivos, lo que dificulta en gran parte delinear planes y procesos en la misma.

El Staff de colaboradores en la actualidad asciende a 14 personas, distribuidas entre personal de mostrador, vigilancia, y personal de taller.



# Capítulo I

## Planeación Estratégica

### 1.1 Conceptos: ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La planeación estratégica es un instrumento de administración que ha venido siendo utilizado desde mediados de la década de los cincuenta.

**“ La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro e identificar formas para lograrlo.”<sup>1</sup>**

La Planeación estratégica se debe entender como un proceso continuo que conduce al conocimiento y comprensión de la naturaleza del giro del negocio, así como a la definición de objetivos tanto a mediano como a largo plazo, identificando las metas, asignando recursos y elementos necesarios para la consecución de los mismos.

La planeación estratégica debe convertirse en una filosofía de vida de la organización y de sus colaboradores ya que estos son los encargados de la formulación y aplicación de la misma.

---

<sup>1</sup> **STEINER**, George. *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*, CECSA, 1998, p 20

Según James Brian Quinn estrategia es:

**“ la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en modo coherente”<sup>2</sup>**

La planeación estratégica nos debe conducir a la toma de decisiones estratégicas, decisiones que se convertirán en directrices generales de una empresa, además define la capacidad de reacción de la organización ante los cambios tanto predecibles como no predecibles, dentro de su campo de acción.

Según Paúl Forbes es un proceso que se desarrolla mediante la contestación de estas tres preguntas centrales:

¿Dónde nos encontramos ahora? : La respuesta a esta pregunta surge del análisis de la situación inicial

¿Hacia donde nos dirigimos? : La respuesta estará basada en la declaración de la misión de la empresa, sus objetivos a corto y largo plazo, además de las metas de la misma.

¿Cómo llegamos allá? : Que implica la aplicación del plan estratégico con el cumplimiento de los objetivos mediante la consecución de las metas.

---

<sup>2</sup> CERTO Samuel. *Dirección Estratégica*: Irwin, 1996,p 6

## **1.2 Problemas de la Planeación Estratégica**

Entre los problemas claramente identificados tenemos:

- La conceptualización de que los planificadores pueden predecir el futuro sin llegar a equivocarse.
- Después de un fracaso de planificación se abandona el proceso.
- Que la gerencia no se involucre en el proceso sino que simplemente sea un ente regulador al final del proceso.
- Separar la planeación estratégica de la administración de operaciones.
- Qué el análisis interno llegue a cubrir casi la totalidad del tiempo destinado para la planificación, ya que esto conduce a descuidar otros factores que requieren tiempo y recursos como es el caso de la competencia y el mercado.
- Que el plan estratégico se convierta en un documento árido y difícil de cumplir ya que no se involucro en la formulación a los actores del mismo.
- La formulación de metas desproporcionadas a la realidad de la organización.
- Llegar a formalizar tanto el sistema que conduzca a limitar la creatividad y minimizar la flexibilidad del plan a seguirse.
- La planeación y el control deben ir paralelos en la ejecución del plan.
- Las crisis a corto plazo desvían la atención de la gerencia y recursos, lo que a largo plazo impide la aplicación del plan.

### **1.3 Modelo de Planeación Estratégica**

Existen varios modelos de planeación sin embargo todos coinciden en estos puntos comunes y los cuales serán desarrollados en el presente trabajo.

-Análisis de Situación:

1. -Análisis de Mercado

2. -Análisis Interno o de la Empresa: Fortalezas y Debilidades

3. -Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

-Formulación de los planes: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias

Implantación.

El modelo de planeación debe ser escogido y adaptado a cada organización y sus características particulares como son su tamaño, naturaleza, recursos, estilo de dirección y necesidades ya que solo así la aplicación del plan contribuirá a su desarrollo.

En el caso de las pequeñas empresas, los procesos de planeación son informales y no muy detallados sin embargo, esto no les resta importancia. Esta connotación a su vez nos lleva a plantear algunas condiciones que hacen conflictiva la planeación estratégica en las pequeñas empresas y estas son:

-Si existen reglas y políticas estas son conocidas muy vagamente por el personal.

- Las funciones del personal no están bien definidas.
- La administración es centralizada generalmente en las manos de los propietarios.
- La asignación de recursos para nuevos proyectos es largamente discutida.
- La mayoría de operaciones no implican altos grados de complejidad.
- No existen sistemas de control y mucho menos de evaluación de personal.

### **1.3.1 Análisis de Situación**

El análisis de situación esta basado en el análisis de datos: pasados, presentes y futuros, los mismos que constituirán la base en el proceso de planeación.

En esta fase se analizan todos los aspectos que se consideren de relevancia para la empresa y el proceso de planeación como son: El mercado, los clientes, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente etc.

### **1.3.1.1 Análisis de Mercado**

Que implica el análisis de los clientes, ya que estos son la razón de ser la organización, para lo cual se tomaran en cuenta los siguientes parámetros:

- Quienes son nuestros clientes.
- La distribución geográfica de los mismos.
- Mercados actuales y potenciales

### **1.3.1.2 Análisis Interno o de la Empresa**

Este análisis es por no decir menos el pilar donde se sustentará el desarrollo e implantación del plan estratégico, comprende el análisis de todas las fuerzas que actúan dentro de la organización.

Las Fortalezas y debilidades se establecen mediante la comparación tanto con la competencia como con los objetivos de la propia empresa.

El análisis interno es aquel que nos conduce a identificar las debilidades y fortalezas de la organización; siendo estas, aspectos que puede controlar la misma.

Para poder identificar las mencionadas fortalezas y debilidades es necesario el análisis de los siguientes aspectos:

-Recursos de la Empresa: Con los que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades y estos recursos son:

-Recursos financieros.

-Recursos humanos.

-Competencia: Que nos ayudará a identificar:

-Las ventajas de la empresa con respecto a los competidores.

-Barreras de ingreso al mercado para nuestros competidores.

-Conocer en base a que gira la competencia: precio, servicio, calidad, imagen etc.

Este análisis nos sitúa en el presente, evidencia las capacidades y limitaciones a las que se enfrenta la organización.

#### **1.3.1.2.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas y debilidades se sitúan en aspectos en los cuales la empresa si puede influir y controlar.

Para la identificación de las mismas se necesita tener un criterio objetivo para no desdibujar la realidad de la empresa.

### **1.3.1.2 Análisis Externo**

El análisis externo es un elemento clave, ya que nos sitúa en el entorno y nos proyecta en el futuro cercano.

Las fuerzas externas afectan tanto a:

- El tipo de productos que se desarrollan.
- La naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados.
- Tipo de productos que se ofrecen.

El análisis externo implica el análisis del sector y el de la competencia

#### **1.3.1.2.1 Análisis Del Ambiente Externo**

Que involucra tanto componentes sociales, económicos, político-legales, éticos y tecnológicos.

Componente Económico: Que involucra a su vez aspectos como:



-Capital: Todas las organizaciones dependen de la disponibilidad de los bienes de capital para el desarrollo de las mismas.

-Trabajo: Que involucra la disponibilidad, calidad y el precio de la fuerza laboral.

Aunque la automatización disminuye los altos costos de la mano de obra, este sigue siendo un factor determinante para el desarrollo de la organización.

-Clientes: Los clientes reciben la influencia de factores tanto económicos como no económicos entre los que tenemos las actitudes, deseos, patrones culturales, etc.

Sin embargo el componente económico es vital ya que las personas buscan recibir todo lo que sea posible por su dinero.

Componente Tecnológico: Tecnología se refiere a la suma de conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas.

La tecnología influye tanto en la forma de hacer las cosas, en como se diseñan, producen y venden los bienes y servicios.

La tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas maquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales, y por último nuevos servicios.

Entre los beneficios de la tecnología tenemos:

- Mayor productividad.
- Variedad de Productos.
- Estándares más altos de vida.

Componente Social: Esta conformado por las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas o grupos sociales.

En muchos casos las actitudes y valores difieren entre trabajadores, empresarios, clientes, éstas diferencias en muchos de los casos complica a los administradores el diseño de un ambiente propicio de trabajo dentro de la organización.

Componente Político Legal: Lo conforman principalmente el grupo de leyes, regulaciones y acciones, las cuales afectan en diferentes grados a las organizaciones.

-Ambiente Político: Los ambientes políticos, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos cambian mediante la presión de las demandas y creencias sociales.

El gobierno afecta a todas las empresas y aspectos de la vida. En lo que respecta a las empresas este puede fomentar o limitar el desarrollo de la misma.

-Ambiente Legal: El gobierno a este respecto se convierte en el ente que se encarga de restringir y regular los negocios

Las leyes se elaboraron tanto para: proteger a los trabajadores, los consumidores y las comunidades como para obligar a cumplir contratos y proteger los derechos de propiedad. Muchas leyes son necesarias pero algunas se vuelven obsoletas con el tiempo.

-Políticas Fiscales y Tributarias: Aunque las políticas fiscales son parte del aspecto legal por su importancia han sido separadas en este inciso. El control ejercido por el gobierno mediante su política fiscal y el acceso a determinadas líneas de crédito, repercuten no solo sobre los negocios sino también sobre las operaciones y actividades que se les relacionan.

Tanto la política de impuestos como la forma de recaudación de los mismos pueden convertirse en un incentivo o limitante para el desarrollo de las empresas y sus colaboradores

#### **1.3.1.2.2-Análisis de la Competencia:**

Cuyo Objetivo es anticipar los movimientos de la competencia.

Conforme la rivalidad entre las empresas se incrementa las utilidades disminuyen a tal punto que el segmento pierde atraktividad.

Para el análisis de la competencia se analizaran las 5 fuerzas de Porter que son:

Competidores Actuales: El grado de rivalidad entre las empresas se incrementa cuando:

- Aumentan la cantidad de competidores
- Cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las barreras de salida son altas.

Entrada potencial de competidores nuevos: Mientras más bajas sean las barreras de entrada a un segmento la rivalidad se incrementara.

Entre las barreras de entrada que se pueden citar tenemos:

- Tecnología y conocimientos especializados.
- La lealtad de los clientes a la marca.
- Los altos niveles de inversión.
- La falta de canales de distribución.

-Políticas reguladoras del gobierno.

-Acceso a las materias primas.

-La posesión de patentes.

Productos Sustitutos: La fuerza competitiva de estos productos se puede medir mediante tanto por su participación en el mercado, como por su capacidad de penetración en el mercado.

Producto de la aparición de los productos sustitutos, se debe fijar un precio tope ya que caso contrario los consumidores pueden optar por un producto sustituto.

Poder de negociación de los proveedores: Este poder se incrementa especialmente cuando: existe una mínima cantidad de proveedores, el costo por cambiar de materias primas implica altos costos.

Una alternativa que tienen las empresas para minimizar el poder de los proveedores es la estrategia de integración hacia atrás, esta estrategia es casi fundamental para asegurar el desarrollo de la organización cuando los proveedores no son confiables.

Poder de negociación de los consumidores: Este poder se ejerce cuando los clientes son pocos o compran grandes volúmenes. Cuando se da esta situación las empresas suelen ofrecer amplias garantías o servicios especiales para cautivar la lealtad de los clientes.

#### **1.3.1.2.3-Análisis de las Oportunidades y Amenazas:**

Las oportunidades y amenazas están en gran medida fuera del control de la organización, estas se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar el presente y futuro de la organización.

Algunas organizaciones sobreviven exclusivamente por su capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades externas.

#### **1.3.2 Formulación de Planes**

La misión, visión, objetivos, estrategias dependen en gran medida de los valores, aspiraciones e intereses de los directivos de la organización.

Todos estos elementos manejados adecuadamente pueden llegar a convertirse en elementos motivadores para la empresa.

##### **1.3.2.1 Visión**

La visión de la empresa debe entenderse como una declaratoria de hacia dónde quiere llegar la misma. Constituye un conjunto de ideas en la mayoría de los casos generales y algunas de ellas abstractas que dan luz a la organización para saber a donde quiere y espera llegar en el futuro.

### **1.3.2.2 Misión**

**“El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización”<sup>3</sup>**

La misión es una definición duradera del objetivo de la empresa, la misma que la distingue de otras organizaciones similares. Se constituye como una guía para que los miembros de la organización tomen decisiones en torno a su desarrollo, además establece las reglas fundamentales de la empresa para hacer negocios.

### **1.3.2.3 Objetivos**

**“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización”<sup>4</sup>**

Aunque la empresa debe tener objetivos a largo plazo, el cumplimiento de objetivos a corto plazo son aquellos que llevan a

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry, *Proceso Estratégico*, Prentice Hall 1998 p 60

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold. *Administración Una Perspectiva Global*. México. 5ta edición McGraw-Hill 1994, p122.

la consecución de metas que generalmente son en áreas específicas de la organización.

Los objetivos a largo plazo son estratégicos, además conducen al cumplimiento de la visión. Visión que debe entenderse como el llegar a un punto específico en el futuro.

Los objetivos deben ser medibles, factibles, motivadores y entendibles, estos nacen de las directrices generales de la empresa.

Los objetivos nos ayudan a traducir las directrices generales que rigen a la empresa en términos más concretos, flexibles y puntuales.

#### **1.3.2.4 Estrategias**

**“...la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intentan aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...”<sup>5</sup>**

Las estrategias deben entenderse como amplias áreas de operación de una empresa.

---

<sup>5</sup> **KENNETH**, Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Irwin 1980 Cap 2



Dependiendo de la magnitud y la naturaleza de la organización se plantean estrategias en las siguientes áreas:

**Crecimiento :** Se orientan a definir:

- Hacia donde debemos crecer
- Como debe ocurrir el crecimiento
- Cuán rápido debe ser ese crecimiento.

**Finanzas:** en esta área toda organización debe tener una estrategia clara para financiar sus operaciones. Además se debe hacer una evaluación de las limitaciones financieras a las que se enfrentará.

**Organización:** La estrategia organizacional es aquella que orienta en cuanto al modelo organizacional que adoptará la misma, los grados de descentralización además de la toma de decisiones.

**Personal:** En el área de recursos humanos la estrategia busca establecer los parámetros para: contratación, capacitación, evaluación, compensaciones etc.

**Producto o servicio:** Las estrategias de productos o servicios determinan lo que es o debe ser una empresa.

**Mercadotecnia:** Las estrategias de mercadotecnia están relacionadas y respaldadas mutuamente. Estas estrategias define aspectos como:

- Donde se encuentran nuestros clientes.
- Por que compran.
- Cual es la mejor estrategia de fijación de precios.
- Como podemos servir mejor a nuestros clientes.

**Relaciones Públicas:** Esta estrategia es la que respalda a todas las anteriores.

La estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus aspiraciones de futuro.

Las estrategias que se pueden aplicar según Porter son las siguientes:

**Liderazgo en Costos:** Es aquella en la cual se ofrece un producto o servicio de calidad estándar pero con costos menores al promedio de la industria.

Esta estrategia se fundamenta en la reducción de costos y el manejo de la experiencia, teniendo como respaldo una gran participación en el mercado.

Esta estrategia implica algunos riesgos como:

- Conceder demasiada importancia a la eficiencia y perder el contacto con los requisitos cambiantes del cliente.

-Las acciones para alcanzar bajos costos pueden ser imitadas con facilidad.

-La tecnología evoluciona constantemente.

**Diferenciación:** Esta estrategia consiste en ser único en aspectos que valoren los compradores y están dispuestos a pagar precios más altos.

Conocer las necesidades de los clientes es fundamental para el desarrollo de esta estrategia.

La lealtad de los clientes a la marca a la larga actúa como una fuerte barrera de entrada de la competencia y posibles sustitutos.

Los riesgos que esta estrategia implica son:

-Que otras empresas consideren que ofrecen el mismo producto o servicio, por lo tanto elevan sus precios, lo que da lugar a que se convierta en una competencia a base de precios.

-La empresa debe considerar los costos de la diferenciación de tal manera que compensen el esfuerzo.

-Los fundamentos para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.

**Enfoque:** Esta estrategia implica que se elija un segmento o un grupo de segmentos de clientes y se satisfagan las necesidades de ese segmento mejor que los competidores. Esta estrategia se forma a través de la combinación de las dos anteriores.

Riesgos:

-El mayor riesgo de esta estrategia es que el segmento al cual se enfoca la empresa no sea el adecuado o sea fugaz.

-El segmento pierda su atraktividad.

#### **1.3.2.5 Implantación**

La implantación es la puesta en marcha del plan, sin embargo la implantación implica el desarrollo de sistemas de control que coadyuven al cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta etapa es la más difícil ya que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales para poder lograr los objetivos propuestos.

La implantación del plan estaría incompleta si no se contempla en su ejecución el control del mismo.

**Control :** El control y las normas del mismo a establecerse deben ser lo más concretas y específicas posibles para evitar confusiones y falsas interpretaciones de los resultados obtenidos.

Dado que el control se efectuará por elementos de la organización, éste control debe involucrar a todos los miembros tanto en el establecimiento de las normas como en el seguimiento del mismo. En muchos casos el estilo de liderazgo y su involucramiento en todo el proceso suele ser decisivo para los resultados obtenidos.

El control de la organización implica el seguimiento, evaluación y mejora de los planes ejecutados, sin olvidar la retroalimentación que es la parte fundamental de este.

Debido a que el control puede generar un alto grado de resistencia es imprescindible que se mantenga una constante motivación e información del proceso, tanto del avance como de los problemas y resultados obtenidos.

Las acciones correctivas se darán en torno a la revisión de planes, nuevas normas, mayor motivación o en el estilo de liderazgo.

## **CAPITULO II**

### **Análisis de Situación**

El análisis de situación es la base para el desarrollo del proceso de planeación a desarrollar.

#### **2.1. Análisis del Mercado**

Este análisis esta en función de los clientes que son la razón de ser de la organización. Mediante la realización de una encuesta incito podemos afirmar lo siguiente. Anexo (1).

Nuestro mercado es el Nacional ubicado específicamente en la provincia de pichincha en la ciudad de Quito.

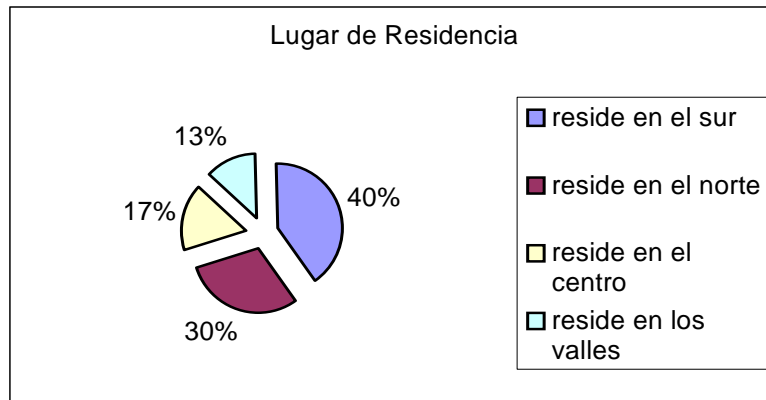
Dentro de la ciudad de Quito el mercado se divide en:

Un 40% reside en el Sur.

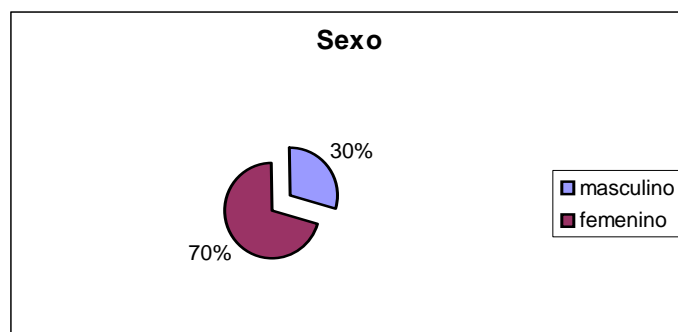
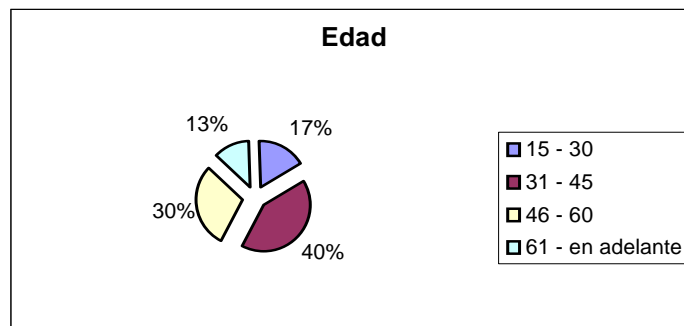
Un 30% reside en el Norte

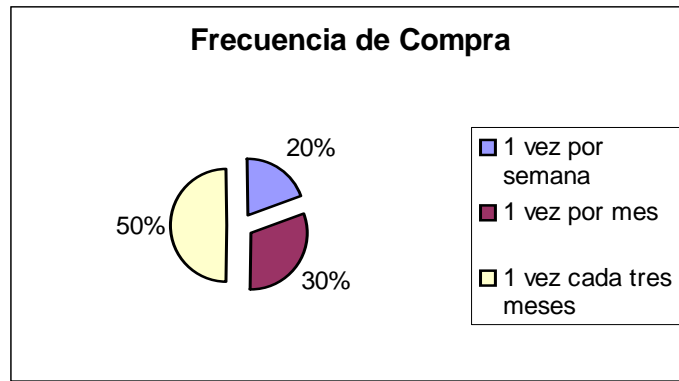
Un 17% en el Centro

Finalmente un 13% en los valles

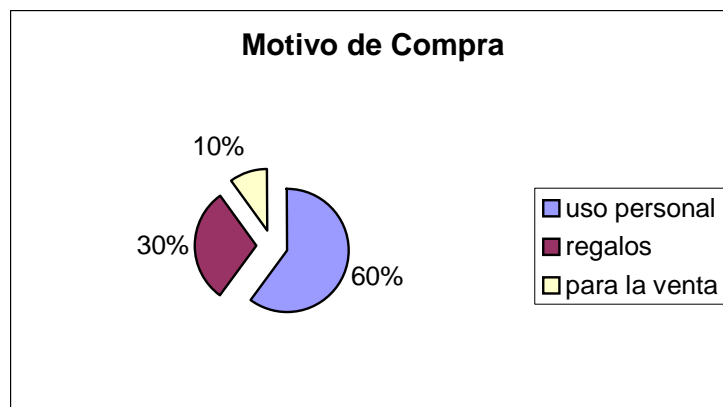


Los clientes de Creaciones Vanitex Joyería son en su mayoría mujeres mayores de 20 años que realiza compras por lo menos una vez cada tres meses.



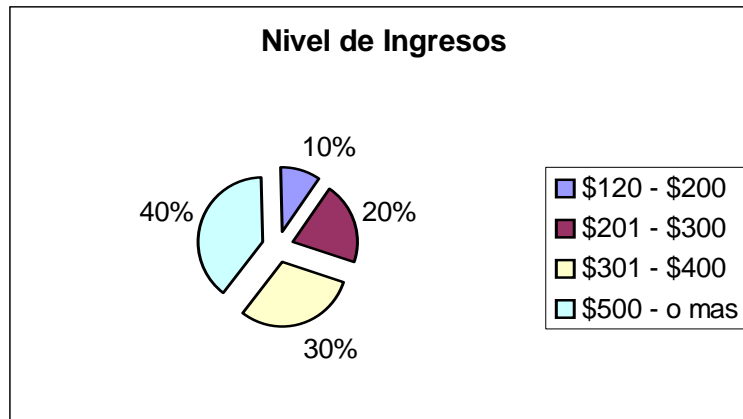


Por lo general sus adquisiciones están dirigidas para uso personal con un 60%, seguidas por un 30% para regalos y finalmente un 10% para la venta.



Nuestro producto esta dirigido a un estrato social medio, medio alto con un nivel de ingresos superiores a los \$300 dólares mensuales.



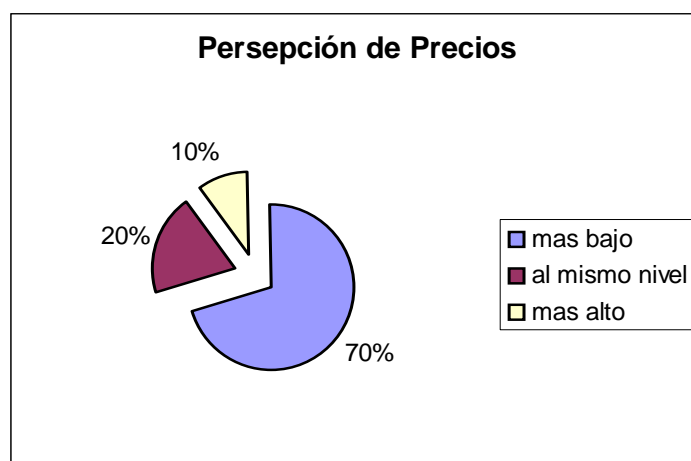


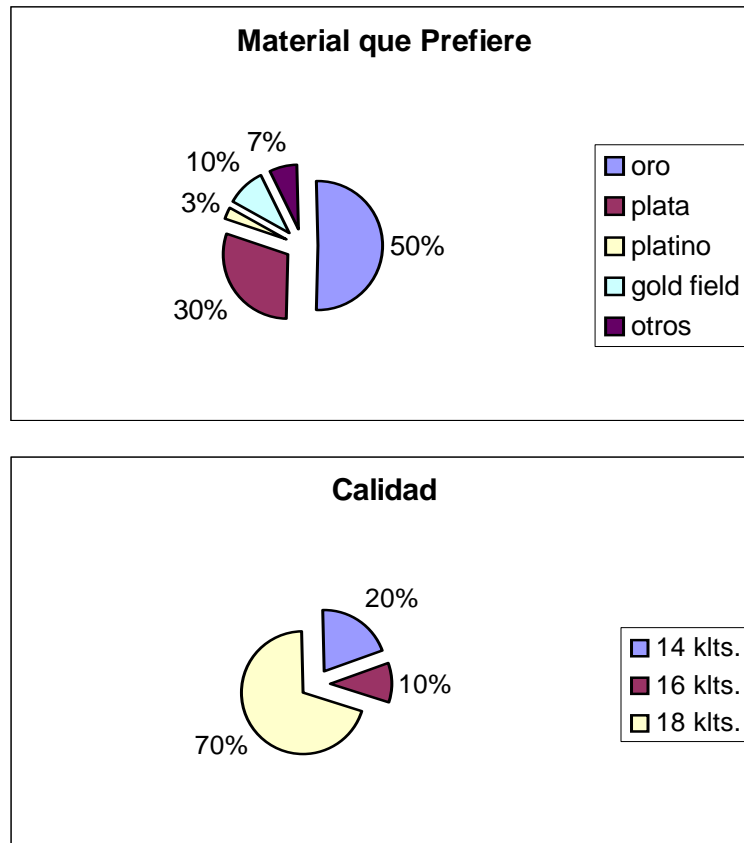
La clientela percibe que los precios de nuestros productos son más bajos que los de la competencia del ramo. Además prefieren las joyas hechas en oro de 18 KIts.

70% mas bajo.

20% al mismo nivel.

10% mas alto.





## 2.2. -Análisis Interno de la Empresa

El análisis de la empresa gira en torno a los recursos de la empresa

Entendiéndose como recursos de la empresa a todos aquellos elementos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades. Los recursos de la empresa se dividen a su vez en cuatro áreas clave que son: área administrativa, área contable /financiera, comercialización y producción.

### **2.2.1. -Área Administrativa**

#### Antecedentes Legales

Creaciones Vanitex Joyería esta constituida legalmente como una empresa unipersonal, que se encuentra representada por sus propietarios, por lo tanto posee un número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Según la reforma de la Ley de Régimen tributario del año 1999 artículo n.-25 “ están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, supere los seiscientos millones de sucres (s/.600.000.000) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los mil millones de sucres (s/1.000.000) incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. Estos valores se ajustarán anualmente a partir del año 2000 de conformidad con el artículo 100 de la Ley de régimen Tributario Interno. Hoy 40.000 y 24.000 dólares.

Para el periodo de 2000 las ventas fueron de \$111.608.66 entre ambos locales, por lo tanto en virtud del mismo artículo de la ley de Régimen Tributario Interno, se encuentra obligada a llevar contabilidad.

Adicionalmente, según el artículo 62 de la Ley de Régimen Tributario Reglamento de Facturación existe la obligación de facturar y pagar mensualmente el impuesto al Valor agregado (IVA), pago realizado solo sobre el monto de fabricación de terceros ya que al ser artesano los objetos realizados en el taller se lo grava con tarifa 0.

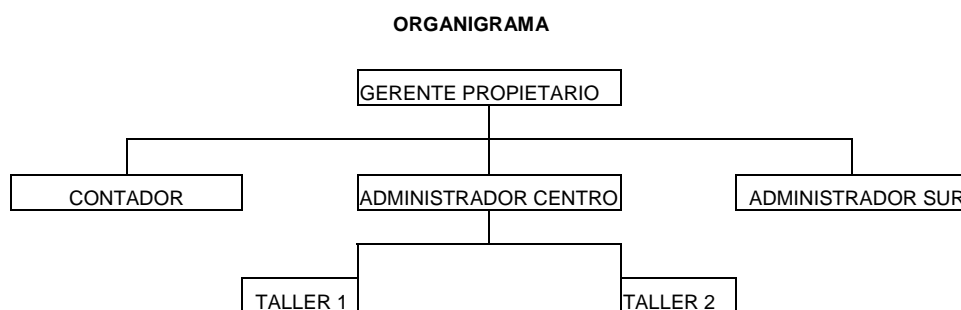
### Organización de la Empresa

Creaciones Vanitex Joyería cuenta con un total de 14 personas: 6 personas en el local principal ubicado en la Benalcázar 741 y Chile, 4 en la sucursal ubicada en el Centro Comercial El Recreo, 4 personas en los talleres.

Debido a que Creaciones Vanitex es una empresa de tipo familiar y pequeña, no cuenta con una organización jerárquica completa ya que los únicos cargos que están formalmente establecidos son los de gerente propietario y Contador, el personal restante a excepción del personal de taller no tienen roles específicos y el trabajo se realiza de acuerdo a las necesidades que surgen.

Todas las funciones de staff, como las administrativas, financieras y de manejo de recursos humanos son realizadas directamente por miembros de la familia, actividades tales como: selección y contratación de personal, compra de mercaderías, pago a proveedores etc.

Organigrama de la empresa, establecido de acuerdo a las tareas que cumple cada uno de los miembros del personal.



### Manejo de inventarios

No existen políticas formalmente establecidas para el manejo y control de los inventarios a pesar de que recientemente se ha implementado el programa de contabilidad Mónica, el mismo que agiliza los procesos de manejo y control de inventarios.

Los pedidos a proveedores se los realiza previa la verificación en los locales y de acuerdo a la experiencia del gerente. Los pedidos son recibidos aproximadamente cada mes.

### Cobranzas y Crédito

Creaciones Vanitex realiza la comercialización de sus productos a través de la venta directa en sus dos almacenes.

La cobranza de las ventas son mediante dos sistemas:

-Al contado mediante tarjetas de crédito y cheques.

-Sistemas de reservación.

Se mantiene un número muy reducido de clientes al por mayor a los que se les otorga un crédito de un mes, con la posibilidad de cambio de los artículos no vendidos.

### **2.2.2. -Área Financiera**

#### Financiamiento

La empresa realiza todas sus actividades con capital propio. No posee obligaciones con instituciones financieras o terceras personas, pero sí con proveedores. Con los proveedores se mantienen plazos de 30- 60 y 90 días para cubrir las obligaciones.

#### Contabilidad

A partir del año 2000 y de acuerdo con la Ley de Régimen Tributario la empresa ha presentado el balance general de rigor. Para efectos de este estudio se presentara el análisis del balance del año 2001. Anexo (2).

Tomando en cuenta que uno de los objetivos a plantearse es la de ampliarse y crecer en el futuro cercano, el llevar un sistema de contabilidad adecuado es una prioridad para tener acceso a una base de información financiera oportuna y actualizada que a su vez será una base importante para la toma de decisiones.

### Análisis de las Razones Financieras

-Razón de solidez: que es aquella que señala el margen de seguridad que tienen los acreedores en el activo total. Se la obtienen de la división entre pasivo total para el activo total:

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{11.121,63}{55.379,40} = 0.20$$

La influencia de los acreedores en el activo es del 20%, especialmente porque se trabaja con capital propio y la política de la empresa es no mantener deudas significativas.

-Razón de Liquidez o Prueba Ácida: pretende demostrar cómo la empresa respondería de inmediato con sus obligaciones del corto plazo.

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{45.375 - 32.180}{11.121,63} = 1.18$$

Lo que nos revela es que la empresa por cada \$1 dólar de obligaciones del corto plazo, la organización tendría \$1.18 para satisfacerlas.

-Razón de Activos Fijos: esta razón mide el grado de eficiencia con la que la empresa usa la planta y el equipo

$$\frac{\text{TOTAL DE VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \frac{187.378,47}{10.004,40} = 18.72$$

La empresa esta utilizando sus activos en un 18.72 por cada dólar en ventas.

-Índice de Endeudamiento: tiene por finalidad saber en cuántas veces el patrimonio está comprometido en el pasivo total.

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{11.121,63}{44.257,77} = 0.25$$



Este resultado nos indica que la empresa tiene comprometido su patrimonio en el 25% en relación al pasivo total. Lo que significa que la empresa tiene una gran autonomía frente a sus acreedores.

-Margen de utilidades Brutas.-Se trata de un indicador de la cantidad de utilidades que genera la empresa a partir de sus recursos.

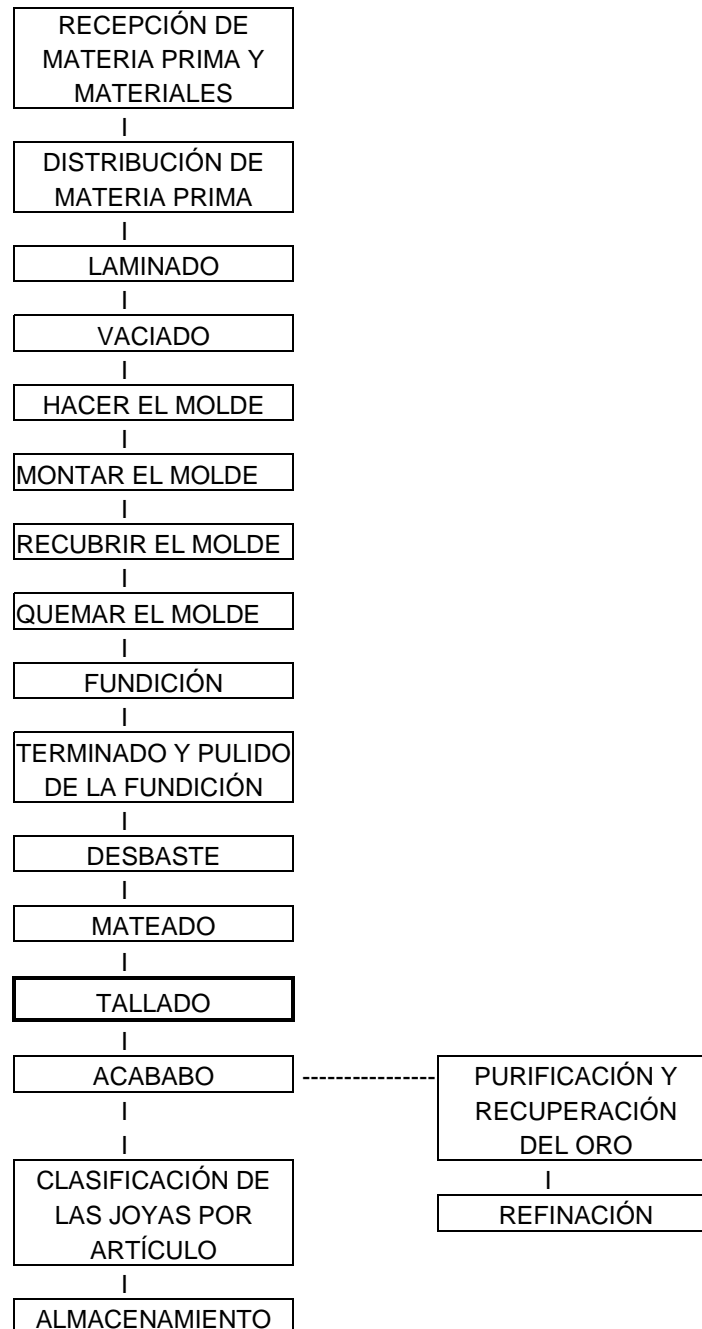
$$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \frac{187.378,47 - 147.776,00}{187.378,47} = 0.21$$

Este margen quiere decir que por cada \$1 de ventas, se obtuvo una utilidad neta de \$ 0.21.

### **2.2.3. - Área de Producción**

*Proceso Productivo:* El proceso de producción en los talleres inicia desde la Recepción de la Materia Prima hasta el Almacenamiento, el mismo que se explica en el siguiente diagrama:

## Proceso Productivo



-Recepción de Materia Prima Y Materiales: La provisión de materias primas para los talleres se realiza generalmente cada 15 días contra entrega de pedidos.

El maestro de taller es el encargado de recibir y realizar el control de calidad y pureza de todos los materiales.

-Distribución de Materia Prima Y Materiales: Un día a la semana el maestro de taller distribuye a todas las secciones los materiales y todas las materias primas que requieran para cumplir con las órdenes de producción.

-Laminado: Actualmente es poco frecuente que un orfebre tenga que reducir un lingote de metal para convertirlo en una plancha o alambre, ya que actualmente el material es facilitado en el grosor conveniente. Sin embargo es necesario laminar el oro en la laminadora que reduce el oro mediante un sistema de rodillos accionados a mano o impulsados por fuerza eléctrica.

-Vaciado: Este paso consiste en obtener piezas similares en forma y tamaño de una matriz.

-Hacer El Molde: Los moldes se los realiza en cera en la cual se plasman todos los detalles de la pieza a ser realizada

-Montar el Molde: Consiste en añadir al molde un sistema de fijación para:

Proveer de vías de desalojo para la eliminación de cera sobrante y el ingreso del material fundido.

-Recubrir el Modelo: El material de recubrimiento usado para realizar el molde alrededor del modelo es muy resistente al calor, este material es semejante al yeso. El mismo se prepara mezclando 40 partes de agua en 100 partes de polvo.

-Quemar el Molde: Este proceso elimina la cera del pomo de recubrimiento formando una cavidad en la cual se deposita el metal durante la fundición. ; se colocan los moldes en un horno precalentado a 149 Grados Centígrados por alrededor de 2 o 4 horas dependiendo del tamaño del molde.

-Fundición: Usando una máquina centrífuga de fundición se empuja el metal a disolverse por una fuerza centrífuga. Luego se deposita el metal desde su crisol al molde sosteniéndola hasta que se solidifique y forme una fundición densa.

-Terminado y pulido de la Fundición: Las piezas deben limpiarse con agua y cepillo, posteriormente se humedece la pieza en una solución ácida para remover el óxido del metal y hacerlo más fácil de pulir.

Después de este paso la pieza esta lista para el pulimento final, el mismo que se lo realiza principalmente con papel de esmeril o con un cepillado eléctrico.

-Desbaste: El desbaste consiste en dar a una materia una forma más o menos aproximada al artículo que se quiere hacer, mediante el frote con materiales o abrasivos. Es quitar las imperfecciones de las piezas mediante limas o limatones.

-Mateado: Después de haber eliminado las imperfecciones exteriores si es necesario se somete a las piezas al satinado o mateado. El mateado se lo realiza mediante la utilización de ácidos, después de darle un pequeño calentamiento a fuego o a soplete, se sumerge la pieza en ácido sulfúrico más agua.

Este procedimiento es sencillo, utilizando pequeños motores y esmeriles se fricciona la pieza disminuyendo o aumentando la intensidad del mateado.

-Tallado: El proceso del tallado puede ser realizado mediante un buril o diamantadora. En este paso el orfebre o artesano plasma su habilidad y maestría ya que existen muy pocos orfebres que tallan y graban en la actualidad a mano ya que la mayoría talla mediante la máquina de diamantar..

-Acabado: Para la terminación de la pieza es necesario de dos pasos el pulido y abrillantado que dejan a las piezas limpias, lisas y brillantes. Este resultado se lo obtiene mediante el uso de cepillos circulares, discos de trapo de tela, madera blanda, hilo grueso y pastas adecuadas para todo tipo de oro. Estos discos van insertos en la extremidad de los ejes de la pulidora que giran a una velocidad de 10.000 o más revoluciones por minuto.

-Purificación y Recuperación del Oro: Para poder purificar el oro que puede haber quedado en las limaduras, la mesa de trabajo o el oro de joyas usadas o dañadas se sigue el siguiente procedimiento.

Primero se colocan los residuos de oro en un recipiente con agua regia ( solución de cuatro partes de ácido clorhídrico o ácido muriático más una parte de ácido nítrico). En un recipiente se calienta esta solución hasta su completa disolución, posteriormente se filtra el agua regia mediante una solución de bisulfito de sodio (en un litro de agua se disuelve 100 grs. de bisulfito de sodio), otros metales como la plata quedan disueltos en el líquido en forma de cloruros, mientras que el oro es recuperado en forma de polvo húmedo en el fondo del recipiente.

-Refinación: la refinación se realizan en las siguientes proporciones por cada 10 gramos de oro chatarra, 20 gramos de cobre, se funde esta aleación y al estar en estado líquido son vertidos en un recipiente de agua para que se solidifique en forma de lágrimas. Después de traslada la muestra sólida a un recipiente con ácido nítrico en proporción de uno a tres en volumen, se somete esto al calor para que de esta manera se evapore el cobre y demás impurezas, posteriormente se recupera la plata que queda en estado líquido introduciendo una lámina de cobre en el fondo del recipiente o con un poco de sal común en pequeñas cantidades.

El oro que ha quedado en el recipiente se lo limpia con agua caliente para obtener de esta manera oro puro. Este proceso es el

más sencillo, pero se debe tener mucha precaución de realizarlo al aire libre ya que emana gases tóxicos.

Por tratarse de un proceso no sofisticado, el oro que se obtiene llega tan solo a un 80% de pureza.

-Clasificación de las Joyas por Artículo: Las joyas son colocadas por artículos y diseños, se las introduce en una funda de papel que es sellada para que se conserve el brillo de la joya.

-Almacenamiento: Las fundas son colocadas en charoles y son ubicados en la caja fuerte de seguridad

*La maquinaria y equipo:* Son de procedencia internacional en su gran mayoría. El tiempo de reposición de la maquinaria utilizada para la producción oscila entre los 5 y 8 años dependiendo de las mismas.

*Mano de Obra:* El mayor problema que se ha encontrado en cuanto a la mano de obra es la disponibilidad de esta para los talleres. Ya que la gran mayoría de maestros calificados para el trabajo de oro han migrado al exterior.

*Producción:* La producción esta constituida de la siguiente manera:

- Un 60 % de producción interna o de los talleres de la empresa.
- Un 40% de proveedores o terceros

El 40 % que corresponde a la producción de terceros obedece principalmente a la imposibilidad de producción de esta en nuestros talleres. En este 40 % se encuentra la línea de placas-trofeos y relojes.

Los criterios en base a los cuales se realiza la adquisición a terceros son:

- El de mejor calidad y precio.
- Confiabilidad en tiempos de entrega de los pedidos.
- Disponibilidad de producto en cualquier época del año.
- Mayores plazos de crédito.

El manejo de inventarios en los locales se la realiza mediante el sistema primero en entrar primero en salir, en los talleres las existencias se manejan mediante ordenes de trabajo.

#### **2.2.4. - Área de Comercialización**



La comercialización de todos los productos se efectúa a través de los dos locales con que cuenta Creaciones Vanitex.

Proceso de Venta: El proceso de venta es el siguiente.

- Atención al cliente
- Cobro de factura
- Despacho.

Productos y Servicios: Actualmente la empresa tiene 3 líneas de productos que maneja y estas son:

- Artículos trabajados en oro de 18 Klts.
- Trofeos y Placas
- Relojes.

Adicionalmente cuenta con el servicio de taller de reparación de joyas.

Los canales de distribución utilizados para la comercialización de las joyas y demás líneas que maneja la empresa en la ciudad de Quito son:

**Canal Directo:** PRODUCTOR- CONSUMIDOR

**Canal Indirecto:** PRODUCTOR---INTERMEDIARIO  
(Mayorista)--- CONSUMIDOR

El nivel de precios entre las empresas del ramo y dependiendo de la calidad del trabajo oscila entre los 18 y 25 dólares por gramo de oro trabajado.

#### **2.2.5-Identificación de Fortalezas y Debilidades**

En base al análisis de los factores sobre los cuales tiene ingerencia la empresa tenemos las siguientes Fortalezas y Debilidades.

##### **Fortalezas**

- La alta calidad de sus productos.
- El excelente posicionamiento en el que se encuentra la empresa, debido fundamentalmente a la calidad de sus productos y los 26 años que la empresa se ha mantenido en el mercado.

-

- Las líneas de crédito con las que cuenta la empresa tanto con los proveedores como con las entidades financieras.
- El know how que los directivos y maestros de los talleres han adquirido con el tiempo.

### **Debilidades**

- La alta rotación del personal de taller, debido especialmente por la migración a otros países.
- El deficiente proceso de manejo de inventarios.
- El desconocimiento de las metas y planes que se ha planteado la empresa por parte de los miembros de la organización.

## **2.3 Análisis Del Ambiente Externo**

### **2.3.1 Componente Económico**

El componente económico a su vez involucra aspectos tales como:

Bienes de Capital: Que esta relacionado con la disponibilidad de los bienes de capital en el mercado ecuatoriano.

La maquinaria y equipo en su gran mayoría es importada sin embargo su disponibilidad en el mercado nacional no representa impedimento alguno para el desarrollo de la actividad.

En cuanto al capital de trabajo la tasa de interés que actualmente se está manejando en el sistema financiero nacional oscila entre 18 y 19 % anual.

Trabajo : Actualmente y debido a la crisis por la cual está atravesando nuestro país el recurso humano se ha visto obligado a migrar hacia otros lo que ha dado lugar al incremento de su valor y la disminución de maestros artesanos calificados.

Clientes: Dado que en los clientes el componente económico influye mucho en el momento de la compra es necesario conocer la percepción de estos frente a nuestros productos.

Las joyas son consideradas bienes suntuarios ya que no condicionan la sobrevivencia del hombre.

La adquisición de estos bienes están relacionados directamente con los deseos y preferencias del consumidor así como su nivel económico.

Debido a la inestabilidad de las entidades financieras las personas actualmente prefieren adquirir este tipo de productos ya

que se los considera una inversión y respaldo económico para un momento de apremio económico.

### **2.3.2.-Componente Tecnológico**

Aunque el avance tecnológico en el campo de la joyería ha sido paulatino gran parte de los maestros sé rehusan todavía a utilizarlos. Sin embargo estos avances dan como resultado mayor productividad.

### **2.3.3. - Componente Social**

Ecuador es un país mayoritariamente católico, de acuerdo al último censo realizado en el 2001 se logró determinar que somos 12.156.608 millones de habitantes de los cuales 6.018.353 son hombres y 6.138.255 son mujeres. El nivel de analfabetismo asciende a un porcentaje del 8.4% de la población total.

En la idiosincrasia de nuestro pueblo los objetos realizados en oro han sido apreciados desde siempre, se los ha empleado tanto como elementos decorativos, joyería y atesoramiento. Dado que nuestro país es mayoritariamente católico los objetos en oro han sido considerados como objetos muy apreciados para regalos en ocasiones especiales como bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, matrimonios etc.

#### **2.3.4. -Componente Político Legal**

Ambiente Legal: Hasta hace algunos años atrás estaba totalmente prohibida la exportación de oro.

Decreto Supremo No. 330. RO/ 2 de 12 de Agosto de 1937.

Art1.- Prohíbese la exportación de oro físico. El Banco Central del Ecuador es el único que queda facultado para hacerlo, cuando las necesidades lo requieran, así como comprar y vender el aludido metal.

En consecuencia, toda persona natural o jurídica que trate de exportar oro físico, será penada con el decomiso de dicho material, más una multa equivalente al doble del valor del mismo.

Sin embargo a partir de 1997 esta ley es reformada bajo la Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático

Art. 1.-Las disposiciones de la presente Ley se aplicarán a la exportación de todo tipo de productos, bienes y servicios.

Art.10.-Todos los productos son exportables excepto:

- a) Los que hayan sido declarados parte del patrimonio nacional de valor artístico, cultural, arqueológico o histórico; y,

b) Flora y Fauna silvestres en proceso de extinción y sus productos, salvo los que se realicen con fines científicos, educativos y de intercambio internacional con instituciones científicas, previa autorización del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Sólo podrán establecerse cuotas o restricciones a las exportaciones para dar cumplimiento a convenios internacionales.

### Políticas Fiscales y Tributarias

-Todas las empresas están obligadas para su constitución poseer un número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) .

-En cuanto a los aspectos tributarios y según la reforma de la Ley de Régimen Tributario del año 1999 artículo n.-25 “ están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma .....

-En cuanto a la facturación del impuesto según el artículo 62 de la Ley de Régimen Tributario “ Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquiriente del bien o al beneficiario del servicio facturas, en conformidad con el reglamento.

Esta obligación regirá aún cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren grabados o tengan tarifa cero. En las facturas,

notas o boletas de venta deberá hacerse constar por separado el valor de las mercaderías transferidas o el precio de los servicios prestados, la tarifa del impuesto y el IVA cobrado. El no-otorgamiento de boletas o notas de venta y de facturas constituirá contravención a ser sancionada con sujeción al Código Tributario”.

### **2.3.5. - Análisis de la Competencia**

La oferta en el mercado actual es competitiva ya que existe total y absoluta libertad de oferta y demanda, ni el productor ni el comprador tienen ingerencia significativa sobre el nivel de precios y la oferta en el mercado.

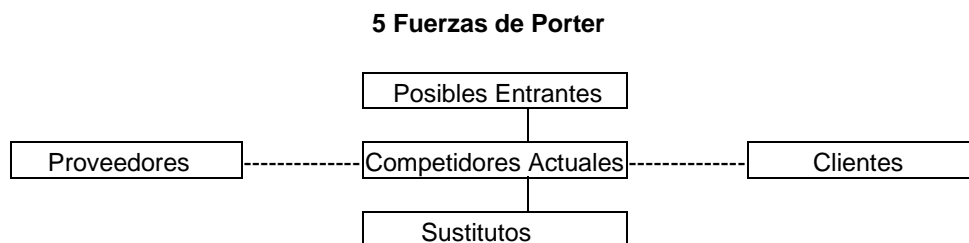
Cuadro de las principales joyerías establecidas en la ciudad de Quito. Debido al celo profesional y la confidencialidad de las cifras que se manejan en el ramo; el presente cuadro ha sido realizado en base a la información de algunos maestros y proveedores del ramo.



## Principales Joyerías Establecidas en Quito

- Terranova
- Galerías Cuenca
- Vanitex
- Windsor
- Castro
- Taller Guayasamín
- Cevallos
- Amistad
- Marquesa
- La Corona
- Velasco
- Rokada
- Versailles
- Mora
- Aurelio Vega
- Quito
- Arboleda
- Carballo

## Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



### **2.3.5.1 Competidores Actuales**

Entiéndase como competidores actuales a aquellos que se encuentran en el mismo nicho de mercado y que poseen condiciones y limitantes en cuanto a producto y recursos más o menos similares.

Debido a la limitada información del sector además del celo profesional del ramo tan solo se logro elaborar el cuadro de las principales joyerías afincadas en nuestra ciudad, cuadro que se encuentra ubicado en el literal precedente que corresponde a la competencia.

Desde hace unos años a esta parte se ha incrementado la rivalidad del sector principalmente por las siguientes razones:

-Debido a los altos costos fijos que implican el giro del negocio gran parte de las joyerías de antaño aún persisten en el mercado a pesar de las perdidas que su sobre vivencia les implica.

-Producto de que en el sector se compite esencialmente mediante precio y calidad, los consumidores pueden cambiar de marca con relativa facilidad.

### **2.3.5.2. - Entrada potencial de Nuevos Competidores**

De un tiempo a esta parte se ha dado la proliferación de fugas de joyerías que con el paso del tiempo desaparecen o se dedican a otros fines. Sin embargo estas dejan una secuela lasciva especialmente en cuanto a precios, ya que estos en su afán por ingresar en el mercado establecen precios que en muchos de los casos están por debajo de los costos.

Las principales barreras a las que se enfrentan los potenciales competidores en el sector son:

-La lealtad de los clientes a la marca: En el mercado persisten joyerías de gran renombre que por no decirlo menos tienen entre sus clientes a generaciones enteras. Razón por la cual resulta muy difícilmente que estos cambien de marca, como es el caso de Creaciones Vanitex Joyería.

-Los altos niveles de inversión que implica tanto el ingreso como la salida del sector ya que tanto en materias primas como en maquinarias y equipos son muy altos los niveles de inversión.

-Acceso a mano de obra calificada: Actualmente y debido a la migración, gran parte de los maestros en la rama de la joyería han salido del país, lo que ha dado lugar a una alta rotación de personal.

#### **2.3.5.3. - Productos Sustitutos**

Para poder determinar cuales son los sustitutos del oro es preciso identificarlo a este como un bien suntuario, que no pierde sus propiedades físicas y no pierde su valor en el tiempo. Partiendo de esta premisa, los sustitutos inmediatos son:

- La plata
- Gold Field
- El Cobre
- El Platino.

Debido al costo de las joyas hechas en oro de 18 Klts se ha visto la aparición de joyas en Gold Field y Plata principalmente, sin embargo por su poca durabilidad estos son desechados rápidamente.

#### **2.3.5.4. - Proveedores**

En el sector los proveedores son limitados, es por esta razón que su poder es alto. El manejo de los precios de las materias primas se realiza teniendo como referencia el valor de la onza internacional de Oro.

Los proveedores con los que trabajamos se limitan a tan solo 6, de los cuales la mayoría ha permanecido con nosotros por alrededor de 12 años, por razones de seguridad y por pedido expreso de los mismos no será posible citar sus nombres o razones sociales en el presente trabajo.

#### **2.3.5.5. - Consumidores**

La lealtad de los consumidores del sector esta fuertemente definida por las joyerías de mas renombre del sector.

Los niveles de precios se han mantenido mas o menos estables a lo largo del tiempo razón por la cual los niveles de consumo se han mantenido en igual proporción.

Nuestros consumidores residen principalmente en el Sur de la Ciudad, de los cuales un 70 % son mujeres y un 30 % hombres, mayores de 20 años, que adquieren nuestros productos por lo menos una vez cada tres meses que realizan sus adquisiciones para uso personal y sus ingresos son mayores a \$300 mensuales.

#### **2.3.6. -Identificación de Oportunidades y Amenazas**

##### **Oportunidades**

-Con la promulgación de la ley que manifiesta la posibilidad de exportar objetos en oro, es una puerta que se abre hacia nuevos mercados como el Estadounidense.

##### **Amenazas**

-El nivel de precios debido a la dolarización con respecto a nuestros más cercanos competidores como lo son Colombia y Perú nos desfavorece ya que nuestros costos son más altos.

-La inestabilidad a la que nos enfrentamos ya que contamos con un nuevo gobierno, lo que significa nuevas medidas económicas y como es normal la incertidumbre en los Mercados Internacionales.

-En los últimos tiempos se ha incrementado el contrabando de oro a Colombia y Perú lo que a originado en ciertas estaciones del año escasez de material especialmente en el mes de Diciembre.

## **Capítulo III**

### **Formulación Del Plan**

#### **3.1. -Visión**

Teniendo como premisa que la visión es una declaratoria de hacia donde quiere llegar la empresa tenemos que:

**“Creaciones Vanitex Joyería será una empresa líder en el mercado nacional. Siendo la clave del éxito la excelencia en el trabajo de Joyas en Oro de 18 KIts.”**

#### **3.2. -Misión**

La misión es una definición duradera del objetivo de la empresa, la misma que la distingue de otras organizaciones similares. Además constituye una guía para que los miembros de la organización tomen decisiones en torno a su desarrollo.

**“La misión primordial de Creaciones Vanitex Joyería es brindar a nuestros clientes productos de calidad, a través de un excelente servicio a fin de alcanzar un fortalecimiento y liderazgo empresarial basados en los principios de ética profesional y los valores que rigen a la organización”**

### **3.3. - Objetivos**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

En base al diagnóstico de la empresa podemos plantear los siguientes objetivos estratégicos:

**-Mejorar el desempeño global de Creaciones Vanitex Joyería frente a la competencia, con la elevación cualitativa de la calidad de la administración, la innovación de sus servicios, además de las perspectivas del mercado presente y futuro, buscando nuevas alternativas de producción que incrementen las utilidades de la empresa al menos en un 15 % anual.**

**-Fortalecer su mercado de los negocios para generar mayor empleo, incrementar el status de la organización, las utilidades anuales y disminuir el riesgo diversificando la oferta y el servicio en el mercado, mediante un desarrollo compatible con su capacidad de financiamiento.**

### **3.4. -Hipótesis**

¿De que modo la planeación estratégica puede ser una alternativa administrativa eficaz para resolver los problemas de Creaciones Vanitex Joyería?



### **3.5. -Estrategias**

Las estrategias deben entenderse como amplias áreas de operación de una empresa.

Habiendo definido los objetivos globales es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene Creaciones Vanitex para lograr los mencionados objetivos en términos de resultados de éxito.

Las estrategias serán planteadas para cada área de la organización:

#### **3.5.1. -Área Administrativa**

El área administrativa esta compuesta por: El aspecto legal, organización de la empresa, cobranzas y crédito, manejo de inventarios, etc. Del análisis del área podemos establecer las siguientes estrategias a emplearse:

-En cuanto al modelo Organizacional lo que se buscará es dar un giro al modelo organizacional de autocrático y centralizado hacia un modelo descentralizado y participativo. Esto se logrará mediante el involucramiento de todos los integrantes de la organización en los procesos tanto de planeación como ejecución y logro de metas.

- Se deberá modificar el organigrama de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades tanto administrativas como de personal que actualmente sufre la organización, para hacerlo más flexible .

-La promulgación de la ley que permite la exportación del oro abre una puerta para la ampliación de nuestro mercado, a este respecto se planteará la necesidad de un estudio de factibilidad para analizar las distintas maneras de incrementar nuestro mercado; sin embargo todos los esfuerzos a este respecto se dirigirán al mercado Americano ya que tanto la calidad de nuestra materia prima como del trabajo son muy apreciados en dicho mercado.

-En cuanto al área de personal se implementarán 5 estrategias:

La primera encaminada a crear y fortalecer las relaciones de lealtad con los maestros ya que de lo contrario seguirá el éxodo de estos al extranjero. Esto se logrará mediante un seguimiento continuo de los cambios del mercado laboral y sus exigencias, además de la creación de un sistema de incentivos encaminados a mejorar sus condiciones de trabajo tanto en cuanto a instalaciones, capacitación, seguridad, etc.

La segunda es la aplicación del manual de riesgos en los talleres de la organización. Para lo cual se elaborarán carteles que se colocarán en lugares visibles de los talleres con extractos de las normas de seguridad indispensables para el desempeño de sus labores; además de la adquisición de implementos como overoles, mascarillas, anteojos etc.

La tercera será una permanente integración de los colaboradores tanto en la fijación de los planes y metas así como en su promulgación para el logro de los objetivos fijados.

La cuarta será establecer un manual de funciones para delegar funciones y responsabilidades a los miembros de la empresa para poder controlar desempeños y evitar la duplicación de tareas.

La quinta y última será establecer un sistema de remuneración en función de resultados ya que en la organización hay una cierta apatía de los colaboradores, de esta manera además de cumplir los objetivos de la organización se incentivará a los empleados mediante escalas de remuneración .

- El manejo de inventarios es uno de los aspectos más conflictivos ya que desempeña un papel crucial en el proceso de compras, producción y comercialización , es por eso que se pulirán los mecanismos de manejo de los mismos tanto en los talleres como en los almacenes. Uno de los mecanismos que se implementará será el manejo de inventarios mediante el lote económico en los talleres y un muestreo semestral en los almacenes.

-Los montos de inversión que se manejan en la organización son muy altos es por esto que se deben extremar los sistemas y mecanismos de seguridad tanto en los talleres como en los locales comerciales , aunque ya contamos con un sistema de alarmas, monitoreo, cajas fuertes y otros mecanismos de seguridad es

indispensable realizar un monitoreo periódico para poder detectar a tiempo sus posibles falencias y actualizarlos si ese fuera el caso.

### **3.5.2. - Área Financiera**

Esta área esta comprendida por: financiamiento y contabilidad.

-Finanzas un área neurálgica para la organización será manejada con una estrategia de apalancamiento que represente una relación de 3 a 1 que es la que nos otorgaría un amplio campo de acción. Además se deberá realizar un monitoreo constante del mercado de tal forma que se pueda ampliar los campos de inversión de la empresa.

-Presentar los estados financieros a los 5 primeros días de cada mes, para que la toma de decisiones sea lo más oportuna posible tanto en tiempo como en condiciones.

-Se buscará optimizar nuestros recursos mediante la elaboración de presupuestos tanto de : Ventas, Producción , Costos, Gastos y por último de Inversiones, ya que los unos son fuentes para los otros, lo que hace muy conflictivo el desarrollo de la organización sin estos presupuestos planteados con anticipación.

-Elaborar el flujo de caja diario de la organización cuyo objetivo primordial será; el control de los recursos asignados para el desarrollo de la organización en cuanto a presupuestos.

-Dadas las difíciles condiciones de mercado no se podrá dejar de lado el análisis financiero, es por esto que el mismo se lo realizara semestralmente de manera que pueda dar luces acerca de las acciones tomadas y los correctivos que de ser necesarios deberán ser tomados sobre la marcha.

-Aunque la empresa cuenta con el sistema Mónica para facturación , control de inventarios y contabilidad este no ha cubierto con todas las expectativas por las cuales fue adquirido es por esta razón que se deberá realizar una evaluación y si es necesario adquirir otro paquete o sistema contable que se adapte a las necesidades de la organización.

### **3.5.3. -Área de Producción**

-Considerando que el oro de 18 KIts. es la materia prima principal en el proceso productivo de la organización su aprovisionamiento deberá ser planificado mediante un cronograma de compras , ya que su consumo es constante y el aprovisionamiento debe responder a estos niveles de producción.

-Para poder planificar los montos de producción es necesario un análisis de la compra Promedio Mensual por Rango de Precios .

### Promedio de Ventas Mensuales por Rangos de Precios

N.- De Items Por Modelo	Rango en \$	Monto de Ventas	%
30	\$6 a \$26	\$6000	40
23	\$27 a \$47	\$3000	20
25	\$48 a \$68	\$1800	12
19	\$69 a \$100	\$1500	10
16	\$101 a \$300	\$1050	7
12	\$301 a \$600	\$600	4
8	\$601 a \$900	\$300	2
5	\$901 a \$1200	\$450	3
8	\$1201 a \$1500	\$150	1
6	\$1500 a \$ 2000	\$150	1
152		\$15000	100%

De este análisis concluimos que el mayor porcentaje de ventas se encuentra en el rango de \$ 6 a \$26 y que comprende un total de 30 modelos de Items.

-En cuanto al proceso productivo la estrategia estará encaminada a evitar al máximo el desperdicio de los insumos para optimizar recursos y disminuir costos. Los insumos más susceptibles para el desperdicio son la cera y el yeso utilizado para la realización de los moldes, es por esto que se diseñará un mecanismo que permita dosificar la cantidad de material necesario para cada elemento.

-Debido a que la clave del éxito de la organización es la calidad del trabajo de joyas en oro de 18 KIts. , se debe extremar los controles de calidad del oro tanto en la recepción de este como materia prima y en los talleres como producto terminado. En la recepción el

control se realizará mediante la utilización del ácido adecuado y en los talleres realizando un muestreo indistinto y sin aviso previo.

-Aunque la calidad que percibe el cliente de nuestros productos es que los mismos son realizados en oro de 18 Klts. garantizado , para llegar a proyectar este criterio a sido importante lograr un control exhaustivo tanto en: materiales y componentes entrantes, técnicas y habilidades de la mano de obra, maquinarias y procesos , tiempos de entrega , etc. Este control se lo ha realizado mediante tan solo el criterio del gerente, sin embargo por las condiciones actuales de mercado será necesario que se establezcan estándares y rangos de aceptación de calidad .

-Es necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos para el taller de composturas ya que aunque no es la regla se retrasan con mucha facilidad en la entrega de los mismos. Al realizar el estudio de tiempos se determinará el tiempo necesario para cada tarea y con el de movimientos se eliminarían movimientos innecesarios, lo que arrojará la mejor manera y en el menor tiempo posible de realización del trabajo.

-A pesar de que la maquinaria y equipo es renovada periódicamente será necesario un estudio para la actualización de las mismas ya que en el mercado Europeo se han dado cambios importantes en cuanto a procesos productivos .

-Se realizará un cronograma tanto para reposición como para mantenimiento de la maquinaria y equipo. Dicho cronograma será colocado en un lugar visible de los talleres para tomar las

previsiones del caso y de esta manera evitar retrasos en la producción.

-Ya que el costo de la mano de obra se ha incrementado en los últimos tiempos lo que se buscara será el mejoramiento de los trabajos ya que la reducción del costo de la mano de obra se logrará eliminando la mano de obra desperdiciada por medio del perfeccionamiento tanto en la maquinaria, como en los métodos de trabajo .

-Debido a que las preferencias y gustos de los clientes cambian constantemente es imperante la necesidad de actualizar modelos y diseños para lo cual se adquirirán catálogos especializados .

-La estrategia global que regirá a la organización será la Estrategia de Liderazgo en Costos, que es aquella en la cual se ofrece un producto o servicio de calidad estándar pero con costos menores al promedio de la industria. El liderazgo en costos implica disminuir los egresos en todos los ámbitos tanto administrativos como productivos.

#### **3.5.4. - Área de Comercialización**

-Dadas las condiciones de la empresa se realizará un estudio de factibilidad para la localización de una sucursal en el Norte de la Ciudad de Quito. Como preliminar presentaremos un cuadro de los Costos de Inversión Preliminar que implicaría la apertura de esta sucursal .



### Estimación de Costos de Inversión

ACTIVOS FIJOS	
Adecuación del Almacén	6300
Equipos de Oficina	3562.8
Total de Activos Fijos	9862.8
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos de Constitución	600
Estudio Técnico , de Mercado y Gastos Imprevistos	900
Patente	380
Total Activos Diferidos	1880
CAPITAL DE TRABAJO	
Personal de Ventas	5040
Suministros y Servicios	265.59
Total de Capital de Trabajo	5305.59
IMPREVISTOS 10%	1704.83
TOTAL INVERSIÓN	\$18753,22

-Aunque contamos con un estudio previo del mercado al cual atendemos , será necesario un estudio dirigido a nuestro mercado del norte de la ciudad ya que sus patrones de compras y gustos si difieren con los que actualmente manejamos.

-Debido que la empresa desea expandir su mercado y llegar a ser líder a Nivel Nacional es imperante un análisis de Mercado a Nivel Nacional el mismo que implica tiempo y recursos . Dado que actualmente no tenemos personal disponible para la realización del mismo se solicitó proformas de empresas especializadas , sin embargo el costo más accequible asciende a \$5000, el mismo que

es muy alto para nuestros recursos actuales por lo que es indispensable realizar un análisis costo-beneficio.

-Ya que la visión de Creaciones Vanitex Joyería es llegar a ser líder en el mercado nacional se esta proyectando la apertura de 2 sucursales una en la ciudad de Guayaquil y Manta , ya que estos son los dos nuevos polos de desarrollo del país ya que se constituyen como los principales puertos de entrada al país.

-Si se emprende el proyecto de internacionalización de nuestros productos será necesario la elaboración de catálogos para la comercialización en el Mercado Americano.

-Los locales comerciales entendidos como la plaza en la que se distribuye nuestros productos necesitan modernizar sus instalaciones para lo cual se realizará una remodelación tanto en mobiliario como en iluminación.

-Es imperante contratar una agencia de publicidad para que plantee un programa de mercadotecnia que contemple aspectos como manejo de imagen, promoción en ventas, publicidad, relaciones públicas etc.

Este programa debe contribuir a refrescar, actualizar y consolidar la imagen de la empresa tanto en el mercado nacional como el internacional. Al utilizar una empresa especializada se optimizaran recursos y se asegurara la calidad de los resultados.

-La presentación de nuestros productos es un elemento importante, es por esto que ya es necesario un cambio en el modelo tanto de los estuches como en las fundas en las cuales se despachan los mismos.

-Para ingresar y promocionar nuestros productos en el mercado exterior es importante acercarnos y participar en ferias y convenciones , en un principio como visitante y posteriormente como actores .

### **3.6. - Implantación**

La implantación será progresiva y fijada principalmente en base a prioridades. Frente a esto se iniciará con las áreas de:

- Área de Producción.
- Área Administrativa.
- Área Financiera
- Área de Comercialización.

El hecho de que la puesta en marcha será en forma progresiva, sin embargo eso no limita que se emprendan acciones simultaneas en algunas áreas.

El plazo máximo para la implantación del plan será de 1 ½ años .

### **3.7. -Sistemas de Control Básico**

Partiendo de la premisa de que los sistemas de control deben ayudar a mostrar donde se producen las fallas y de quien es la responsabilidad de las mismas en rasgos generales el sistema de control cubrirá las siguientes áreas:

Evaluación de desempeño: En los talleres se monitoreará constantemente el clima de trabajo y el acatamiento del manual de riesgos a implementarse. En los locales el personal será supervisado y su desempeño será evaluado cada 3 meses, en base a la asignación de las tareas y responsabilidades para cada uno.

Control de Inventarios: Se realizará una toma física semestral de inventarios en los locales y la revisión del lote económico de pedido en los talleres.

Sistema de Contabilidad: Se realizarán revisiones sorpresivas a los registros contables, con la finalidad de garantizar que la información contable sea veraz y oportuna. Además se contratará una auditoria externa para verificar los resultados de los estados financieros y todo el sistema contable.

Análisis financiero semestralmente : Para analizar los resultados obtenidos con las acciones implementadas y tomar los correctivos pertinentes.

Dado que una de las funciones primordiales de la administración es el control . Este control se logrará mediante la medición continua de las acciones tomadas tanto al corto como en el largo plazo. Debido a que los sistemas de control deben justificar su costo, éstos deben tener la capacidad de revelar a tiempo las falencias y peligros a los cuales se enfrenta la organización y al menor costo.

## CONCLUSIONES

La complejidad del mercado ha obligado a las empresas de origen familiar a actualizar, tecnificar y personalizar sus métodos administrativos, lo que a su vez obliga a sus integrantes a una mayor preparación superior.

La tendencia actual de la globalización obliga a las empresas a ser más eficaces y competitivas. En este contexto y partiendo de la difícil situación en la que nos a colocado el modelo de dolarización las empresas están obligadas a superar sus debilidades y potencializar sus fortalezas en períodos de tiempo más cortos.

La inexistencia de objetivos concretos, así como de una visión corporativa descubierta a través del diagnóstico interno, externo y el análisis FODA ha impedido en cierto grado la proyección de la empresa a largo plazo, así como a frenado su crecimiento.

El éxito alcanzado por Creaciones Vanitex Joyería es el mercado nacional es innegable sin embargo al realizar el marco teórico administrativo ha permitido observar el estado real de la empresa; lo que a dado lugar a un nuevo enfoque administrativo que será implantado en la organización de ahora en más.

## **ANEXOS**

## ENCUESTA

Buenos días/tardes/noches mi nombre es Gissela Parra egresada de la Universidad Andina Simón Bolívar, y estoy haciendo una encuesta para conocer su preferencia por las joyas. Quisiera que por favor me contestara algunas preguntas. Sus respuestas serán de gran importancia para cumplir con el objetivo de esta investigación.

Sexo:                      Masculino.....                      Femenino.....  
Edad:.....  
Sector en el que reside: .....

### PREGUNTAS (MARQUE CON X AL FRENTE DE CADA ALTERNATIVA)

1. -¿ Al comprar las joyas que tipo de material prefiere?

Oro.....  
Plata.....  
Platino.....  
Gold Field.....  
Otros.....

2. -¿Cuál es la calidad que prefiere al comprar joyas en oro?

14 Klts.....  
16 Klts.....  
18 Klts.....

3. -¿Conque frecuencia realiza compras en Creaciones Vanitex Joyería?

Una vez por semana.....  
Una vez por mes.....  
Una vez cada tres meses.....  
Otras especifique.....

4. -Los productos que usted adquiere en nuestro establecimiento son para:



Uso personal.....  
Regalos.....  
Venta.....

5. -Su nivel de ingresos es de

\$120 a \$200.....  
\$201 a \$300.....  
\$301 a \$400.....  
\$500 o más.....

6. -¿Usted considera que el precio de los productos de Creaciones Vanitex Joyería con relación al de otros almacenes del ramo es?

Mas alto.....  
Al mismo nivel.....  
Mas bajo.....

DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS  
NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS  
**AÑO 2001**

<b>300 ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PERSONAS NATURALES OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD</b>			
<b>ACTIVO</b>		MANO DE OBRA DIRECTA	27,960,00
ESTADO DE SITUACIÓN		MANO DE OBRA INDIRECTA	3,960,00
ACTIVO		GASTOS DE FABRICACIÓN	6,240,00
ACTIVO CORRIENTE	45,375,00	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	
ACTIVO FIJO	10,004,40	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	
ACTIVO DIFERIDO		INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	19,362,00
OTROS ACTIVOS		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	32,180,00
TOTAL DEL ACTIVO	55.379,40	<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	147,776,00
ACTIVOS CONTINGENTES		<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	
<b>PASIVO</b>		GASTOS ADMINISTRATIVOS	12,751,60
PASIVO CORRIENTE	11.121,63	GASTO DE VENTAS	5,040,00
PASIVO LARGO PLAZO		GASTO DE FINANCIEROS	
PASIVO DIFERIDO		OTROS GASTOS	
OTROS PASIVOS	11,121.63	<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	17,791,60
PASIVOS CONTINGENTES		<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	44,257,77	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS	
		OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	
		<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	

## **BIBLIOGRAFIA**

**BANGS, John.** *Manual de la Producción*, México, Editorial Hispano Americana, S.A. , 1987.

**BUENO, Eduardo.** *Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos*, Madrid, Pirámides, 1995.

**CERTO, Samuel.** *Dirección Estratégica*, Madrid, Irwin, 1996.

**CLIFF, Bowman.** *La esencia de la Administración Estratégica*, México, Prentice-Hall, 1996.

**CONCER, Jay A.** *El Manual del Cambio para Líderes, una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Buenos Aires, Paidós, 2000.

**DAVID, Fred.** *Conceptos de Administración estratégica*. México, Prentice-Hall, 1997.

**FIEDLER, Fred E.** *Liderazgo y Administración Efectiva*, México, Trillas, 1989.

**FRED**, David. *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Prentice-Hall, 1997.

**GOODTEIN**, Leonard, *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia, Prentice-Hall, 1998.

**KENNETH**, Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*, Ed. Irwin, Madrid 1980.

**KOONTZ**, Harold. *Administración Una Perspectiva Global*, México, Mc Graw-Hill, 1994.

**MINSBERG**, Henry. *El proceso Estratégico*, México, Prentice-Hall, 1998.

**PHILIP**, Kotler. *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Prentice-Hall, 1991.

# **INDICE**

## **INTRODUCCION**

## **CAPITULO I**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- 1,1.-Conceptos
- 1,2.-Problemas de la Planeación
- 1,3.-Modelo de Planeación Estratégica
  - 1,3,1.-Análisis de Situación.
    - 1,3,1,1.-Análisis de Mercado
    - 1,3,1,2.-Análisis Interno de la Empresa.
      - 1,3,1,2,1.-Identificación de las Fortalezas y Debilidades.
    - 1,3,1,2.-Análisis Externo.
      - 1,3,1,2,1.-Análisis del Ambiente Externo.
      - 1,3,1,2,2.-Análisis de la Competencia.
      - 1,3,1,2,3.-Análisis de Oportunidades y Amenazas.
  - 1,3,2.-Formulación de Planes
    - 1,3,2,1.-Visión
    - 1,3,2,2.-Misión.
    - 1,3,2,3.-Objetivos.
    - 1,3,2,4.-Estrategias.
    - 1,3,2,5.-Implantación.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

- 2,1.-Análisis de Mercado
- 2,2.-Análisis Interno de la Empresa
  - 2,2,1.-Área Administrativa.
  - 2,2,2.-Área Financiera
  - 2,2,3.-Área de Producción.
  - 2,2,4.-Área de Comercialización.
  - 2,2,5.-Identificación de las Fortalezas y Debilidades.
- 2,3.-Análisis del Ambiente Externo
  - 2,3,1.-Componente Económico
  - 2,3,2.-Componente Tecnológico.
  - 2,3,3.-Componente Social.
  - 2,3,4.-Componente Legal.
  - 2,3,5.-Análisis de la Competencia
    - 2,3,5,1.-Competidores Actuales
    - 2,3,5,2.-Entrada potencial de Nuevos Competidores.
    - 2,3,5,3.-Productos Sustitutos.
    - 2,3,5,4.-Proveedores
    - 2,3,5,5.-Consumidores.
  - 2,3,6.-Identificación de Oportunidades y Amenazas.

## **CAPITULO III**

### **FORMULACIÓN DEL PLAN**

- 3,1.-Visión.
- 3,2.-Misión.
- 3,3.-Objetivos.
- 3,4.-Hipótesis
- 3,5.-Estrategias.
- 3,5,1.-Área Administrativa.
- 3,5,2.-Área Financiera.
- 3,5,3.-Área de Producción.
- 3,5,4.-Área de Comercialización.
- 3,6.-Implantación.
- 3,7.-Sistemas de Control.

## **CONCLUSIONES**

## **ANEXOS**

- 1.-Encuesta
- 2.-Declaración del Impuesto a la Renta

## **BIBLIOGRAFIA**